

MASSIMILIANO SILLA

MULTI FAMILY OFFICE

# Il patto **di famiglia.**

Il contratto che passa l'azienda al successore con tutti i legittimari al tavolo, i conti chiusi sul valore di oggi e la blindatura che nessun altro strumento offre: né collazione né riduzione, e un'esenzione fiscale con cinque anni di impegni. Una guida indipendente per chi ha un'impresa da tramandare.

L'IMPRESA · IL CONTRATTO · LE MOSSE

EDIZIONE · SETTEMBRE 2026

MASSIMILIANOSILLA.COM

PERCHÉ QUESTA GUIDA

# L'impresa, **prima dell'eredità.**

Nelle famiglie che hanno un'impresa, la successione ha una posta in più, ed è quasi sempre la più grande e la più fragile. Un'azienda non si divide con una calcolatrice: si guida o si perde. Eppure la maggior parte dei passaggi generazionali italiani avviene senza progetto, con gli strumenti sbagliati, o troppo tardi: solo un'impresa su tre supera la seconda generazione.

Questa guida racconta lo strumento che il legislatore ha costruito apposta, e che resta sorprendentemente poco usato: il patto di famiglia. Prima le fondamenta (perché donazione e testamento non bastano, l'anatomia del contratto, la blindatura che lo giustifica), poi i conti: la liquidazione dei legittimari, l'esenzione fiscale col suo vincolo quinquennale, gli incastri societari, i rimedi. Infine l'uso: un'impresa vera passata in tre modi, gli errori in graduatoria, le cinque mosse, e il criterio per capire se il patto è lo strumento giusto per la propria famiglia, o se non lo è.

È una guida indipendente: non vende atti né prodotti, e quando la mossa giusta è un'altra (un testamento-ponte, una holding, la vendita) lo dice. Non sostituisce notaio, fiscalista e advisor: prepara a usarli bene, che è un'altra cosa.

---

COME USARE QUESTA GUIDA

- **È navigabile.** Dall'indice si salta al capitolo con un clic; il numero di pagina in basso riporta sempre all'indice.
- **«Da ricordare»,** in coda a ogni capitolo, riassume i punti essenziali in poche righe.
- **I box «In parole semplici»** traducono i concetti più tecnici in analogie quotidiane.
- **Il glossario finale** raccoglie tutti i termini tecnici: quando un termine non torna, la risposta è lì.


© 2026 · MASSIMILIANOSILLA.COM

INDICE

# Tredici capitoli, **un percorso.**


PARTE PRIMA · L'IMPRESA E IL PASSAGGIO

01 L'azienda non aspetta 6

02 Perché donazione e testamento non bastano 9

03 L'anatomia del patto 12

04 La blindatura: né collazione né riduzione 15

PARTE SECONDA · IL CONTRATTO E I CONTI

05 Il conto dei legittimari 19

06 Il fisco del patto: l'esenzione 4-ter 22

07 Statuti, soci e impresa familiare 26

08 Vizi, sopravvenuti, scioglimento 30

PARTE TERZA · L'USO CONSAPEVOLE

09 Il caso completo: un'impresa, tre strade 34

10 Gli errori tipici, mappati 37

11 Le cinque mosse 40

12 Il patto, o le alternative: il criterio 43

13 Glossario essenziale 46

Avvertenze 49



© 2026 · MASSIMILIANOSILLA.COM

# Il patto, **in sei numeri.**

## 2006

La legge 55: l'unica deroga viva al divieto dei patti successori (art. 458). Sette articoli, da 768-bis a 768-octies.

## 0

Collazione e riduzione su ciò che il patto assegna: nessuna. La crescita futura appartiene solo a chi la costruirà.

## 50%+1

Il controllo (art. 2359), pieno ed effettivo, che l'esenzione chiede di acquisire, o integrare, nelle società di capitali.

## 5 anni

Il vincolo dell'esenzione 4-ter: proseguire l'attività o mantenere il controllo, dichiarandolo nell'atto.

## 1 anno

La prescrizione dell'impugnazione per vizi del consenso (art. 768-quinquies): poi il patto è intoccabile anche lì.

## ≈30%

Le imprese familiari che superano la seconda generazione: il patto esiste per stare in quel terzo.

Fonti: codice civile (L. 55/2006), TU successioni e donazioni, D.Lgs. 139/2024, Cass. 29506/2020, ris. AdE 12/E/2025, studi di settore; regole a settembre 2026. Valori indicativi: ogni impresa ha i suoi numeri.


© 2026 · MASSIMILIANOSILLA.COM



PARTE PRIMA · CAPITOLI 1–4

# L'impresa **e il passaggio.**

Perché l'azienda è il bene che la successione ordinaria tratta peggio; le trappole di donazione e testamento, coi numeri; l'anatomia del patto articolo per articolo; e la blindatura che giustifica tutto: né collazione né riduzione.


© 2026 · MASSIMILIANOSILLA.COM

# 01 L'azienda **non aspetta.**

Le imprese familiari sono l'ossatura dell'economia italiana, eppure il loro momento più fragile è sempre lo stesso: il passaggio di mano. Solo un'impresa su tre supera la seconda generazione, poco più di una su dieci la terza. E la causa prima non è il mercato: è l'assenza di un progetto di successione. Questo capitolo spiega perché l'azienda è il bene che il diritto ereditario tratta peggio, e perché dal 2006 esiste un contratto pensato apposta.

## 1.1 Il bene che il diritto ereditario tratta peggio

Un portafoglio titoli si divide con una calcolatrice; una casa, male che vada, si vende e si divide il ricavato. Un'**azienda** no: è **indivisibile** senza distruggerne il valore, è **deperibile** (perde clienti, fornitori e persone chiave nell'incertezza) e ha **terzi a bordo**: dipendenti, banche, soci, controparti che non possono aspettare la fine di una causa ereditaria. La successione ordinaria, costruita per dividere patrimoni statici fra più eredi in posizione di parità, applica all'impresa esattamente la logica che la uccide: la comunione fra eredi con vedute diverse, la parità aritmetica dove serve una guida sola, i tempi della giustizia dove servono decisioni in settimane.

I numeri del fenomeno sono noti da decenni e restano impressionanti: le imprese familiari sono la grande maggioranza del tessuto produttivo italiano, ma **solo il 30 per cento circa sopravvive alla seconda generazione** e poco più di una su dieci alla terza. E gli studi sul campo indicano nella **mancata pianificazione** (non nella concorrenza, non nella tecnologia) la prima causa dei passaggi falliti. Il problema di questa guida, insomma, non è raro: è la statistica.


© 2026 · MASSIMILIANOSILLA.COM

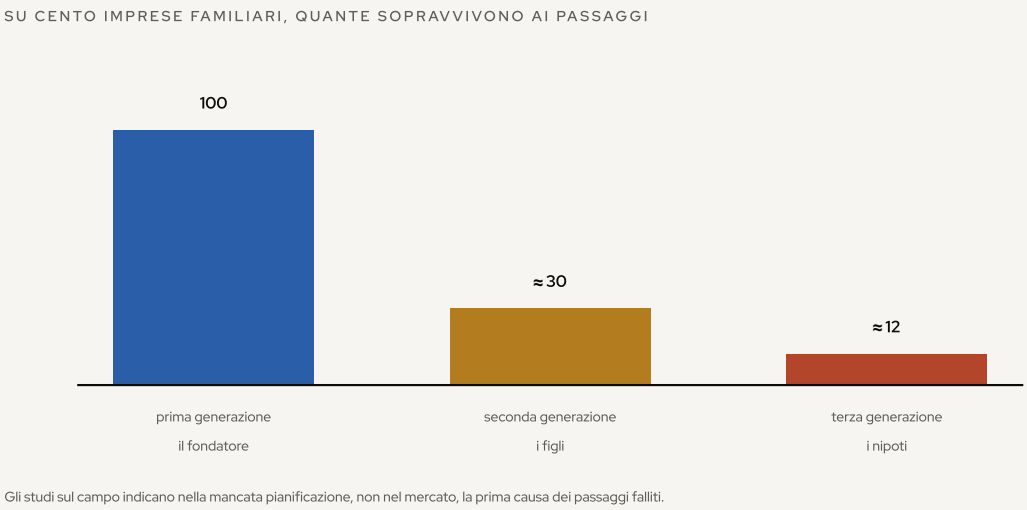


FIGURA 1 La selezione dei passaggi generazionali — Elaborazione su studi di settore; ordini di grandezza

## 1.2 Perché serve uno strumento dedicato

I lettori della collana conoscono già gli attrezzi generali del passaggio: il **testamento**, che però è revocabile fino all'ultimo giorno, produce effetti solo alla morte e resta esposto all'azione di riduzione; la **donazione**, che trasferisce subito ma resta scritta per sempre nei tre conti della famiglia (riunione fittizia, collazione, imputazione) e può essere ridotta se lede i legittimari. Per un pacchetto di titoli sono limiti gestibili. Per un'azienda sono **veleno**: significa che il figlio che la riceve e la fa crescere per vent'anni può vedersi presentare, alla morte del genitore, un conto di conguaglio calcolato **sul valore che lui stesso ha creato**. Il capitolo 2 fa i numeri di questo paradosso.

Per questo il legislatore, con la **legge 55 del 2006**, ha aperto nel muro del divieto dei patti successori (articolo 458, ben noto ai lettori della guida sul testamento) l'unica breccia oggi esistente: il **patto di famiglia**, articoli da **768-bis a 768-octies** del codice civile. Un contratto, non un testamento, con cui l'imprenditore trasferisce **in vita** l'azienda o le partecipazioni al discendente scelto, con tutti i legittimari al tavolo, i conti chiusi subito e, soprattutto, la **blindatura**: ciò che il patto assegna non è soggetto né a collazione né a riduzione. È l'oggetto di questa guida.

> IN PAROLE SEMPLICI
>
> La successione ordinaria tratta tutti i beni allo stesso modo: li congela, li conta, li divide. Per un'azienda il congelamento è la condanna: mentre gli eredi discutono, i clienti scelgono un altro fornitore, i dirigenti migliori se ne vanno, le banche riducono gli affidamenti. Il patto di famiglia nasce da una constatazione semplice: l'impresa ha bisogno che il passaggio avvenga da vivi, in un giorno solo, con i conti chiusi.


© 2026 · MASSIMILIANOSILLA.COM

## 1.3 Il percorso della guida

La guida segue il metodo della collana, con il taglio della sua parte più tecnica: è pensata per chi un'azienda ce l'ha, o la riceverà. Prima le **fondamenta**: perché donazione e testamento non bastano, coi numeri (capitolo 2); l'anatomia del patto, articolo per articolo (capitolo 3); la blindatura e i suoi confini esatti (capitolo 4). Poi il **contratto e i conti**: la liquidazione dei legittimari non assegnatari (capitolo 5), il fisco con l'esenzione più potente del sistema (capitolo 6), gli incastri con statuti e tipi societari (capitolo 7), i vizi, i sopravvenuti e lo scioglimento (capitolo 8).

Infine l'**uso**: un'impresa vera passata in tre modi, con tre esiti (capitolo 9); gli errori tipici in graduatoria (capitolo 10); le cinque mosse in programma (capitolo 11); e il perno: **quando il patto è lo strumento giusto, e quando non lo è** (capitolo 12). Chiude il glossario. Le guide sorelle su successione, testamento e donazioni sono il contesto: qui si dà per acquisito ciò che là è spiegato per esteso.

DA RICORDARE

- L'azienda è il bene che la successione ordinaria tratta peggio: indivisibile, deperibile, con terzi a bordo che non possono aspettare.
- Solo il 30% circa delle imprese familiari supera la seconda generazione, poco più di una su dieci la terza: la prima causa è la mancata pianificazione.
- Testamento e donazione hanno limiti strutturali sull'impresa: revocabilità e riduzione l'uno, collazione e conguagli sul valore futuro l'altra.
- La legge 55/2006 ha aperto l'unica deroga viva al divieto dei patti successori: il patto di famiglia (artt. 768-bis/768-octies).
- Il patto trasferisce in vita, con tutti i legittimari al tavolo e i conti chiusi subito: ciò che assegna non subisce né collazione né riduzione.

Le decisioni successorie hanno effetti spesso irreversibili: prima di agire, il confronto professionale.


© 2026 · MASSIMILIANOSILLA.COM

# 02 Due attrezzi, **due trappole.**

Prima di apprezzare il patto bisogna vedere il problema che risolve. Un'azienda donata al figlio che la guiderà resta agganciata, per sempre, ai conti della successione. E il conguaglio si calcolerà sul valore del giorno della morte, cioè anche sulla crescita che il figlio stesso avrà costruito. Un'azienda lasciata per testamento arriva tardi, arriva forse, e arriva impugnabile. Questo capitolo fa i numeri di entrambe le trappole.

## 2.1 La trappola della donazione: il conguaglio sul valore futuro

I lettori della guida sulle donazioni conoscono la regola: i beni donati rientrano nei conti della successione (riunione fittizia e collazione) **al valore del giorno della morte**, non a quello dell'atto. Applicata all'impresa, la regola produce un paradosso che ha scoraggiato generazioni di passaggi: il padre dona al figlio l'azienda che vale **un milione**; il figlio la guida per vent'anni e la porta a **quattro milioni**; alla morte del padre, collazione e legittime si calcolano su **quattro**. E il fratello rimasto fuori ha diritto a conguagli misurati anche sui tre milioni che il donatario ha **creato con il proprio lavoro**. Più l'assegnatario è bravo, più paga.

Fino a dicembre 2025 si aggiungeva l'ombra dell'azione di restituzione sugli immobili aziendali donati, che la legge 182/2025 ha abolito. Ma l'abolizione, come sa chi ha letto la guida sorella, **non tocca** collazione, riunione fittizia e riduzione fra le parti: la donazione semplice dell'azienda resta un trasferimento con il conto aperto. La **dispensa da collazione** aiuta ma non basta: vale solo nei limiti della disponibile, che si misura alla morte, su valori che nessuno oggi conosce; e non ferma l'azione di riduzione se la crescita dell'azienda sfonda il tetto.

## 2.2 La trappola del testamento: tardi, forse, impugnabile

Il testamento ha il difetto speculare: **non trasferisce niente oggi**. Il successore designato resta in attesa (senza poteri, senza certezze, spesso senza nemmeno sapere di essere designato) mentre l'imprenditore invecchia al comando. Il giorno della morte, l'azienda entra nell'asse: se il testamento c'è e regge, il successore la riceve **insieme all'azione di riduzione** dei fratelli, calcolata di nuovo sui valori correnti; se il testamento manca o cade, si apre la **comunione ereditaria**, l'anticamera della paralisi societaria, con le quote frantumate fra eredi che non condividono né visione né competenze.


© 2026 · MASSIMILIANOSILLA.COM

C'è poi il tempo di mezzo, il più pericoloso: fra il momento in cui il fondatore *dovrebbe* passare la mano e quello in cui la morte la passa per lui corrono spesso **dieci o vent'anni** di successione non fatta, con il successore migliore che nel frattempo se ne va a costruire altrove, perché nessuno ha il coraggio di scrivere oggi ciò che varrà domani. Il testamento, per l'impresa, non è un piano: è un rinvio con la firma.

> IN PAROLE SEMPLICI
>
> La donazione trasferisce oggi ma lascia il conto aperto per sempre; il testamento chiude il conto ma non trasferisce niente finché serve. L'impresa ha bisogno dell'incrocio esatto: trasferire oggi E chiudere il conto oggi. Fino al 2006 quell'incrocio era vietato dall'articolo 458; il patto di famiglia è la sua legalizzazione, a condizioni precise.

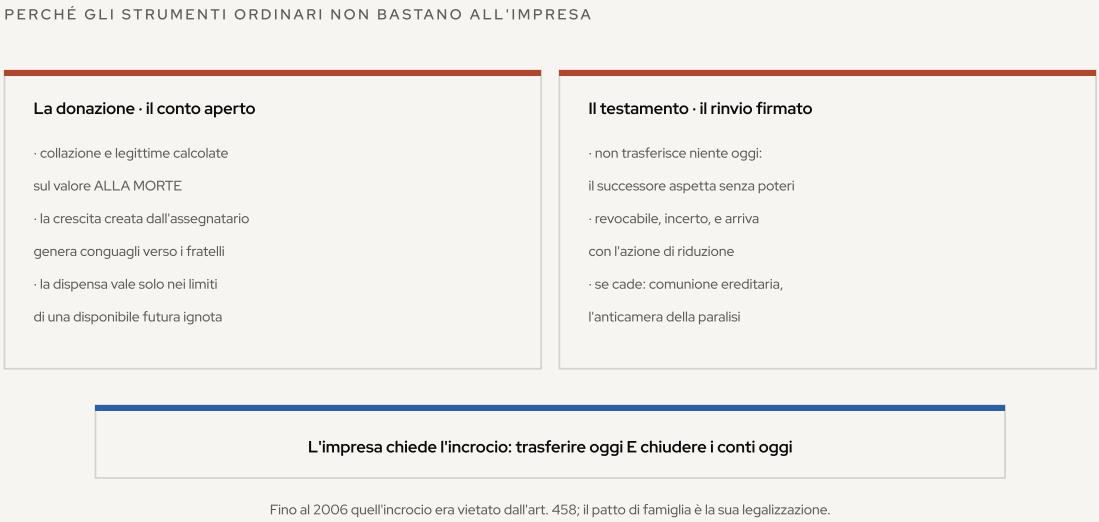


FIGURA 2 Le due trappole degli strumenti ordinari — Artt. 556, 737 ss., 587 c.c.

## 2.3 L'incrocio che serviva: trasferire oggi, chiudere oggi

Messi in fila, i requisiti del passaggio d'impresa ben fatto sono quattro. **Trasferimento immediato**: il successore deve poter guidare, investire e rispondere alle banche adesso. **Conti chiusi**: i fratelli e il coniuge devono ricevere il loro (o rinunciarvi consapevolmente) *oggi*, a valori certi, senza rendez-vous fra vent'anni su valori futuri. **Stabilità**: quello che è stato assegnato e liquidato non deve poter essere rimesso in discussione alla morte. **Consenso**: tutto questo non può essere imposto, perché toccare le legittime senza il sì dei titolari è, semplicemente, vietato.

Il patto di famiglia è esattamente questo incrocio: un **contratto** fra vivi, con **tutti i legittimari al tavolo**, che trasferisce l'azienda al discendente scelto, liquida gli altri a **valori di oggi** e sigilla il risultato (né collazione né riduzione), come vedremo al capitolo 4. Il prezzo è il consenso: senza la firma di chi deve essere liquidato, il patto non si fa. È il suo limite più citato, ed è anche la sua igiene: obbliga la famiglia a fare da viva, insieme, la conversazione che altrimenti farebbero gli avvocati, dopo.

DA RICORDARE

- Donazione semplice dell'azienda: collazione e legittime si calcolano sul valore ALLA MORTE, anche sulla crescita creata dall'assegnatario. Più è bravo, più paga.
- La dispensa da collazione non basta: vale nei limiti di una disponibile che si misurerà su valori futuri ignoti.
- Testamento: non trasferisce niente oggi, arriva con l'azione di riduzione o con la comunione ereditaria. E il tempo di mezzo brucia i successori migliori.
- Il passaggio ben fatto chiede quattro cose insieme: trasferire oggi, chiudere i conti oggi, stabilità del risultato, consenso di tutti.
- Il patto di famiglia è quell'incrocio, legalizzato nel 2006: il prezzo è il consenso dei legittimari, che è anche la sua igiene.

Le decisioni successorie hanno effetti spesso irreversibili: prima di agire, il confronto professionale.


© 2026 · MASSIMILIANOSILLA.COM

# 03 Sette articoli, **un tavolo.**

Sette articoli, da 768-bis a 768-octies, definiscono per intero lo strumento: che cosa può trasferire, in che forma, con chi al tavolo. Questo capitolo li percorre nell'ordine in cui servono a chi progetta: l'oggetto, la forma, i partecipanti. I due cuori del meccanismo, la liquidazione e la blindatura, hanno i capitoli tutti loro.

## 3.1 L'oggetto: azienda, rami, partecipazioni

L'articolo **768-bis** definisce il patto come il contratto con cui l'**imprenditore** trasferisce, in tutto o in parte, **l'azienda** (o un suo **ramo**) e il **titolare di partecipazioni societarie** trasferisce, in tutto o in parte, **le proprie quote**, a uno o più **discendenti**. Tre precisazioni pratiche. Primo: i beneficiari possono essere solo discendenti (figli o nipoti), mai il coniuge né i collaterali; il fratello che deve ricevere l'azienda passa da altri strumenti. Secondo: si può trasferire anche una **parte** (un ramo d'azienda, una quota di controllo), tenendo il resto. Terzo: gli **assegnatari possono essere più d'uno**, insieme o per rami distinti dell'impresa.

La norma aggiunge un inciso che il capitolo 7 svilupperà: il trasferimento avviene «compatibilmente con le disposizioni in materia di **impresa familiare** e nel rispetto delle **differenti tipologie societarie**». Tradotto: il patto non scavalca né i diritti dei familiari che lavorano nell'impresa (articolo 230-bis), né le clausole statutarie (prelazione, gradimento) che la società si è data. Il patto è un contratto *dentro* le regole esistenti, non sopra di esse.

## 3.2 La forma e il tavolo: atto pubblico, tutti i legittimari

La forma è quella massima: **atto pubblico a pena di nullità** (articolo 768-ter). Il notaio, come per la donazione, e per le stesse ragioni: è un atto che sposta ricchezza e diritti fondamentali di più persone. Al tavolo, dice l'articolo **768-quater**, «devono partecipare anche il **coniuge** e tutti coloro che sarebbero **legittimari** ove in quel momento si aprisse la successione»: si fa cioè una fotografia della famiglia al giorno dell'atto (coniuge, figli tutti e, per i figli premorti, i loro discendenti) e si portano tutti dal notaio.

La partecipazione non è una cortesia: è il **fondamento dell'intero equilibrio**. La blindatura del capitolo 4 si giustifica solo perché chi avrebbe potuto contestare era al tavolo, ha ricevuto o ha rinunciato, e ha firmato. Sulla sorte del patto concluso *senza* uno dei legittimari la dottrina discute da vent'anni (nullità,


© 2026 · MASSIMILIANOSILLA.COM

annullabilità, inefficacia), ma per chi progetta la disputa è accademica: la regola pratica è una sola, **tutti dentro**, perché un patto monco è un patto che consegna al legittimario escluso esattamente il contenzioso che voleva evitare. Ai legittimari *sopravvenuti* (il coniuge di nozze successive, il figlio nato dopo) pensa invece l'articolo 768-sexies, al capitolo 8.

> IN PAROLE SEMPLICI
>
> Il patto di famiglia è l'unico contratto italiano in cui la legge impone di invitare al tavolo anche chi non riceve nulla: non per gentilezza, ma perché la firma di oggi vale la pace di domani. Chi guarda l'elenco degli invitati e prova fastidio ha capito male lo strumento: quelle firme sono esattamente ciò che si sta comprando.




FIGURA 3 Il tavolo del patto — Artt. 768-bis/768-quater c.c.

## 3.3 La mappa dei sette articoli, e della deroga

La tabella ordina l'intero capo V-bis, con il rinvio ai capitoli di questa guida che sviluppano ciascun pezzo.


© 2026 · MASSIMILIANOSILLA.COM

| ARTICOLO | CHE COSA DICE | IN GUIDA |
|---|---|---|
| 768-bis · Nozione | Imprenditore e titolare di partecipazioni trasferiscono azienda, rami o quote a uno o più discendenti | Questo capitolo |
| 768-ter · Forma | Atto pubblico a pena di nullità | Questo capitolo |
| 768-quater · Partecipazione | Tutti i legittimari al tavolo; liquidazione delle loro quote (anche in natura); imputazione; niente collazione né riduzione | Capp. 4 e 5 |
| 768-quinquies · Vizi del consenso | Impugnazione per errore, violenza, dolo; prescrizione in un anno | Cap. 8 |
| 768-sexies · Rapporti coi terzi | Coniuge e legittimari non partecipanti: alla morte possono chiedere la somma, più interessi legali | Cap. 8 |
| 768-septies · Scioglimento | Nuovo contratto fra gli stessi, o recesso se previsto nell'atto, con dichiarazione certificata da un notaio | Cap. 8 |
| 768-octies · Controversie | Le liti passano prima dalla mediazione obbligatoria (oggi D.Lgs. 28/2010) | Cap. 8 |
| 458 · La deroga | Il divieto dei patti successori si apre con le parole «fatto salvo quanto disposto dagli articoli 768-bis e seguenti» | Cap. 1 |

TABELLA 1 La mappa del capo V-bis

DA RICORDARE

- Oggetto (art. 768-bis): azienda, rami, partecipazioni (in tutto o in parte); beneficiari SOLO discendenti, anche più d'uno.
- Il patto rispetta impresa familiare (art. 230-bis) e regole statutarie: è un contratto dentro le regole societarie, non sopra.
- Forma: atto pubblico a pena di nullità (art. 768-ter).
- Al tavolo il coniuge e tutti i legittimari «fotografati» al giorno dell'atto (art. 768-quater): la loro firma è il fondamento della blindatura.
- Patto senza un legittimario: dispute dottrinali sulla sanzione, ma regola pratica unica. Tutti dentro, o si è comprato il contenzioso che si voleva evitare.

Le decisioni successorie hanno effetti spesso irreversibili: prima di agire, il confronto professionale.


© 2026 · MASSIMILIANOSILLA.COM

# 04 La **blindatura.**

Qui sta la ragione d'essere dell'intero strumento. L'ultimo comma dell'articolo 768-quater dispone che quanto ricevuto dai contraenti, dall'assegnatario come dai liquidati, non è soggetto a collazione né a riduzione. È l'unica porta del diritto italiano da cui un bene esce, da vivi e per sempre, dai conti della successione. Questo capitolo ne misura l'esatta portata: che cosa copre, chi copre, e che cosa resta fuori.

## 4.1 Che cosa significa, con i numeri

Si riprenda il paradosso del capitolo 2: azienda donata a un milione, cresciuta a quattro, conguagli calcolati sul valore finale. Con il patto la scena cambia radicalmente. L'azienda è **assegnata oggi**, i legittimari sono **liquidati oggi sul valore di oggi** (un milione) e la partita si chiude: alla morte del disponente, fra dieci o trent'anni, **né l'azienda né le somme liquidate rientrano** nella riunione fittizia, nella collazione o nell'azione di riduzione. La crescita da uno a quattro milioni appartiene all'assegnatario e a nessun altro: il suo lavoro non genera debiti verso i fratelli.

La blindatura copre **entrambi i lati del tavolo**: ciò che riceve l'assegnatario (l'azienda) e ciò che ricevono i non assegnatari (le liquidazioni, in denaro o in natura). Nessuno dei due flussi tornerà nei conti. È il punto che distingue il patto da ogni dispensa da collazione: la dispensa vale «nei limiti della disponibile» e si misura alla morte; la blindatura del patto **non ha limiti di disponibile**, perché la tutela dei legittimari non è rinviata al conto finale. È *anticipata* al tavolo, sotto forma di liquidazione o di rinuncia consapevole.

## 4.2 I confini esatti

La blindatura copre **solo ciò che passa per il patto**: l'azienda o le quote assegnate, e le liquidazioni ex 768-quater. Tutto il resto del patrimonio (la casa, i titoli, la liquidità non usata nel patto) segue le regole ordinarie che le guide sorelle raccontano: testamento, legittime, collazione, riduzione. Il patto non è una pianificazione successoria completa: è la soluzione *del capitolo azienda*, e chi lo firma deve ancora scrivere gli altri capitoli.


© 2026 · MASSIMILIANOSILLA.COM

Secondo confine: la blindatura presuppone il **tavolo completo**. Verso i legittimari che al patto c'erano, e hanno ricevuto o rinunciato, la chiusura è totale; verso quelli che **non potevano esserci** perché non esistevano ancora (il figlio nato dopo, il nuovo coniuge), l'articolo 768-sexies appresta una tutela *solo monetaria*: alla morte del disponente possono chiedere agli altri contraenti la somma che sarebbe loro spettata, con gli interessi legali. Ma **non** possono toccare l'azienda né rimettere in discussione l'assegnazione. Il capitolo 8 sviluppa; qui conta il principio: anche nel caso peggiore, il sopravvenuto ha diritto a denaro, mai all'impresa.

> IN PAROLE SEMPLICI
>
> La dispensa da collazione è un ombrello: ripara finché la pioggia, la disponibile misurata alla morte, non supera una certa intensità. La blindatura del patto è un tetto: non dipende da come sarà il tempo fra trent'anni, perché il conto non si farà proprio. In cambio, il tetto si costruisce solo con il permesso di tutti i condomini.

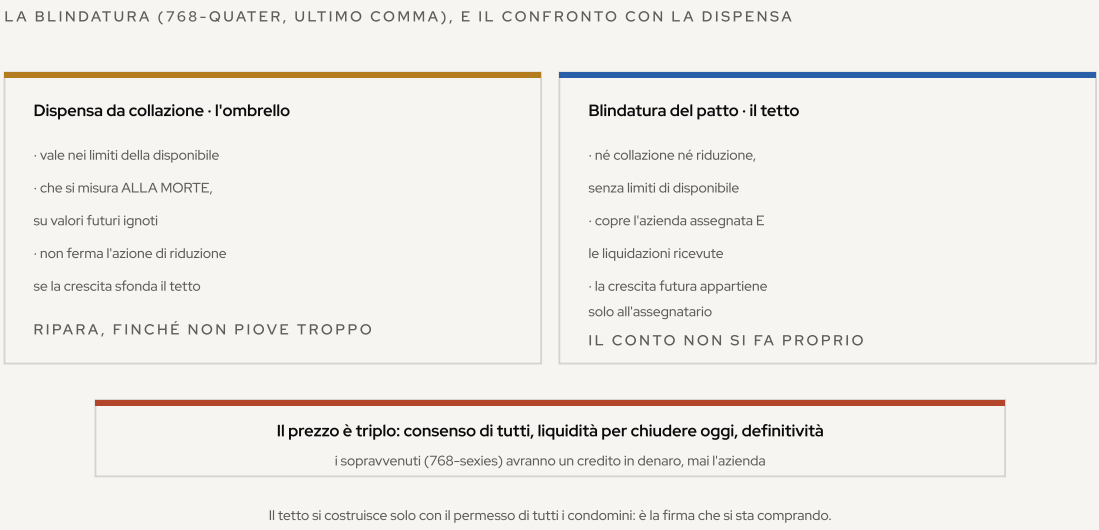


FIGURA 4 L'ombrello e il tetto — Art. 768-quater c.c., ultimo comma

## 4.3 Il prezzo della blindatura

Una protezione così forte ha un prezzo coerente, ed è triplo. **Il consenso**: senza la partecipazione e la firma dei legittimari il patto non nasce. Nessun giudice può supplire al fratello che non vuole firmare. **La liquidità**: i legittimari non assegnatari vanno liquidati *adesso*, sul valore corrente dell'azienda; il capitolo 5 mostra le strade (denaro dell'assegnatario, beni in natura, assegnazioni del disponente, rinunce), ma la provvista è un tema reale che va progettato prima dell'atto. **La definitività**: il patto è un contratto, non un testamento. Non si revoca ripensandoci; si scioglie solo con le forme strette del 768-septies, cioè col consenso di tutti gli stessi firmatari.

Questo triplice prezzo è il criterio di selezione naturale dello strumento: il patto funziona quando c'è un successore chiaro, una famiglia capace di sedersi allo stesso tavolo e una provvista (propria o costruibile) per chiudere i conti. Dove manca una delle tre condizioni, forzare il patto è un errore, e il capitolo 12 indica le alternative. Dove ci sono tutte e tre, nessun altro strumento del diritto italiano offre nemmeno la metà della sua stabilità.

DA RICORDARE

- 768-quater, ultimo comma: quanto ricevuto dai contraenti (azienda E liquidazioni) non è soggetto a collazione né a riduzione.
- La crescita dell'azienda dopo il patto appartiene all'assegnatario: il suo lavoro non genera debiti verso i fratelli.
- A differenza della dispensa da collazione, la blindatura non ha limiti di disponibile: la tutela dei legittimari è anticipata al tavolo, non rinviata al conto finale.
- Confini: copre solo ciò che passa per il patto; i sopravvenuti (768-sexies) hanno diritto a una somma con interessi, mai all'azienda.
- Il prezzo è triplo: consenso di tutti, liquidità per chiudere i conti oggi, definitività. Dove le tre condizioni ci sono, nessuno strumento è più stabile.

Le decisioni successorie hanno effetti spesso irreversibili: prima di agire, il confronto professionale.


© 2026 · MASSIMILIANOSILLA.COM



II

PARTE SECONDA · CAPITOLI 5–8

# Il contratto **e i conti.**

La liquidazione dei legittimari sul valore di oggi, con le tre strade per pagarla; l'esenzione fiscale più potente del sistema e il suo vincolo quinquennale; gli incastri con statuti, soci e impresa familiare; vizi, sopravvenuti e scioglimento.


© 2026 · MASSIMILIANOSILLA.COM

# 05 Il conto **dei legittimari.**

Il cuore economico del patto sta nel secondo comma del 768-quater: gli assegnatari devono liquidare gli altri partecipanti con una somma corrispondente al valore delle loro quote di legittima, salvo che questi vi rinuncino. Questo capitolo fa il conto: su quale valore si calcola, chi paga, con che cosa si può pagare, e che cosa significa davvero la rinuncia.

## 5.1 Il conto: le quote dei 536 sul valore assegnato

La misura è quella delle **quote di legittima** (articoli 536 e seguenti, la tavola è nella guida sorella sul testamento), applicata però a una massa particolare: **il valore di ciò che il patto assegna**, l'azienda o le quote, non l'intero patrimonio del disponente. Un esempio secco: azienda da 2,4 milioni, disponente coniugato con due figli, un solo assegnatario. Se in quel momento si aprisse la successione, al coniuge spetterebbe **un quarto** e a ciascun figlio **un quarto**: dunque il coniuge ha diritto a una liquidazione di **600.000** e il figlio non assegnatario ad altri **600.000**. Il resto, la disponibile e la quota dello stesso assegnatario, resta assorbito nell'assegnazione.

Da qui l'importanza della **valutazione**: il valore dell'azienda è la base di ogni conto del patto, e una valutazione improvvisata è una lite incorporata. La prassi seria passa da una **perizia indipendente** (metodi patrimoniali, reddituali o multipli, secondo il tipo d'impresa) accettata da tutti i partecipanti *prima* dell'atto e richiamata nell'atto stesso. Non è un costo: è il pavimento su cui poggia la blindatura, perché una liquidazione calcolata su un valore artificiosamente basso è la prima cosa che un legittimario pentito proverà ad attaccare come vizio del consenso.


© 2026 · MASSIMILIANOSILLA.COM




Le quote sono quelle degli artt. 536 ss., calcolate però sul valore assegnato dal patto, non sull'intero patrimonio.

FIGURA 5 Il conto della liquidazione — Artt. 536 ss., 768-quater c.c.; esempio illustrativo

## 5.2 Chi paga, e con che cosa

La regola base mette il conto in capo agli **assegnatari**: è il figlio che riceve l'azienda a dover liquidare fratelli e coniuge, in **denaro** o, se i contraenti sono d'accordo, **in natura**. La provvista può venire dai suoi risparmi, da un finanziamento (spesso garantito dall'azienda stessa), da una dilazione concordata nell'atto. Ma la pratica ha sviluppato una seconda strada, oggi pacifica: le assegnazioni possono venire **dal disponente stesso**, che con lo stesso contratto (o con un **contratto successivo espressamente collegato**, come prevede il 768-quater) attribuisce ai non assegnatari altri beni: titoli, immobili, liquidità. Questi beni sono **imputati alle quote di legittima** dei riceventi e godono della stessa blindatura.

È la differenza fra un patto che *pesa* sul successore e un patto che *equalizza* dal patrimonio del genitore: nel primo caso il figlio compra, di fatto, la pace coi fratelli; nel secondo il genitore distribuisce (azienda a chi la guida, altri beni agli altri) e il patto è il contenitore che dà a questa distribuzione la stabilità che una serie di donazioni non avrebbe mai. Il caso del capitolo 9 mette le due strade una accanto all'altra, coi numeri.

> IN PAROLE SEMPLICI
>
> Nel patto mal progettato il successore riceve l'azienda e un debito della stessa taglia; in quello ben progettato il genitore usa il patto come una bilancia: su un piatto l'impresa per chi la sa condurre, sull'altro beni equivalenti per gli altri. La firma di tutti pesa uguale nei due casi, ma la seconda bilancia si firma molto più volentieri.


© 2026 · MASSIMILIANOSILLA.COM

## 5.3 La rinuncia, e le imputazioni

Ogni partecipante non assegnatario può **rinunciare** alla liquidazione, in tutto o in parte. È una rinuncia **valida ed efficace**. Non urta il divieto dell'articolo 557, perché non si rinuncia a un'azione futura su una successione non aperta: si rinuncia a un **credito presente**, nato dal contratto a cui si sta partecipando. Il coniuge che non vuole nulla, il fratello già sistemato altrove, firmano la rinuncia e il conto si chiude così. La rinuncia dev'essere **informata e libera** come ogni consenso del patto: rinunce strappate a chi non capiva il valore in gioco sono materia per il 768-quinquies.

Chiude il meccanismo la regola di **imputazione**: quanto ricevuto dai non assegnatari (liquidazioni dell'assegnatario o assegnazioni del disponente) è **imputato alle loro quote di legittima** sulla successione futura. Tradotto: chi è stato liquidato nel patto ha già ricevuto, in tutto o in parte, la sua legittima; alla morte del disponente non ripartirà da zero sul patrimonio residuo. È la saldatura fra il patto e il resto della pianificazione: il conto chiuso oggi resta chiuso anche nel conto finale (nei limiti, naturalmente, di quanto effettivamente ricevuto).

DA RICORDARE

- La liquidazione si calcola con le quote dei 536 ss. sul VALORE ASSEGNATO dal patto, non sull'intero patrimonio: azienda 2,4 mln, coniuge e due figli → 600.000 al coniuge e 600.000 al figlio non assegnatario.
- La valutazione dell'azienda è il pavimento del patto: perizia indipendente, accettata prima, richiamata nell'atto.
- Paga l'assegnatario (denaro o natura), ma il disponente può equalizzare con propri beni, nello stesso atto o in un contratto collegato: stessa imputazione, stessa blindatura.
- La rinuncia alla liquidazione è valida: è la rinuncia a un credito presente, non a una successione futura. Purché informata e libera.
- Quanto ricevuto è imputato alle quote di legittima future: il conto chiuso oggi resta chiuso anche alla morte.

Le decisioni successorie hanno effetti spesso irreversibili: prima di agire, il confronto professionale.


© 2026 · MASSIMILIANOSILLA.COM

# 06 L'esenzione **più potente.**

Il passaggio dell'azienda gode dell'esenzione più potente dell'intero sistema successorio: l'articolo 3, comma 4-ter del testo unico (riscritto dal decreto 139/2024) azzera l'imposta sui trasferimenti di aziende e partecipazioni a discendenti e coniuge, patti di famiglia compresi. A condizioni precise, con una durata da rispettare e con una giurisprudenza ormai chiara anche sulle liquidazioni. Questo capitolo mette in fila tutto il conto fiscale.

## 6.1 L'esenzione: chi, che cosa, a quali condizioni

La regola, nella versione in vigore dal 1° gennaio 2025: sono **esenti dall'imposta** sulle successioni e donazioni i trasferimenti («anche tramite i patti di famiglia») di **aziende o rami**, di **quote sociali** e di **azioni**, a favore dei **discendenti e del coniuge**. Le condizioni dipendono dall'oggetto. Per l'**azienda**: i beneficiari devono **proseguire l'attività** per almeno **cinque anni**. Per le partecipazioni in **società di capitali**: il trasferimento deve consentire di **acquisire o integrare il controllo** (la maggioranza dei voti in assemblea ordinaria, articolo 2359, primo comma, numero 1), e il controllo va **mantenuto** per cinque anni. Per le **società di persone**: basta detenere la quota per cinque anni, senza soglia di controllo. In ogni caso serve la **dichiarazione espressa**, nell'atto, dell'impegno quinquennale.

Il decreto 139/2024 ha sciolto i dubbi storici nella direzione più favorevole: l'esenzione spetta anche quando il beneficiario **integra un controllo** già esistente, e, novità di peso, **non è più richiesto che la società eserciti un'impresa**: anche le **holding** e le società immobiliari di famiglia rientrano, purché il requisito del controllo quinquennale sia rispettato. La **decadenza** è il rovescio: chi vende l'azienda o perde il controllo prima dei cinque anni paga l'imposta ordinaria, con sanzione e interessi.


© 2026 · MASSIMILIANOSILLA.COM

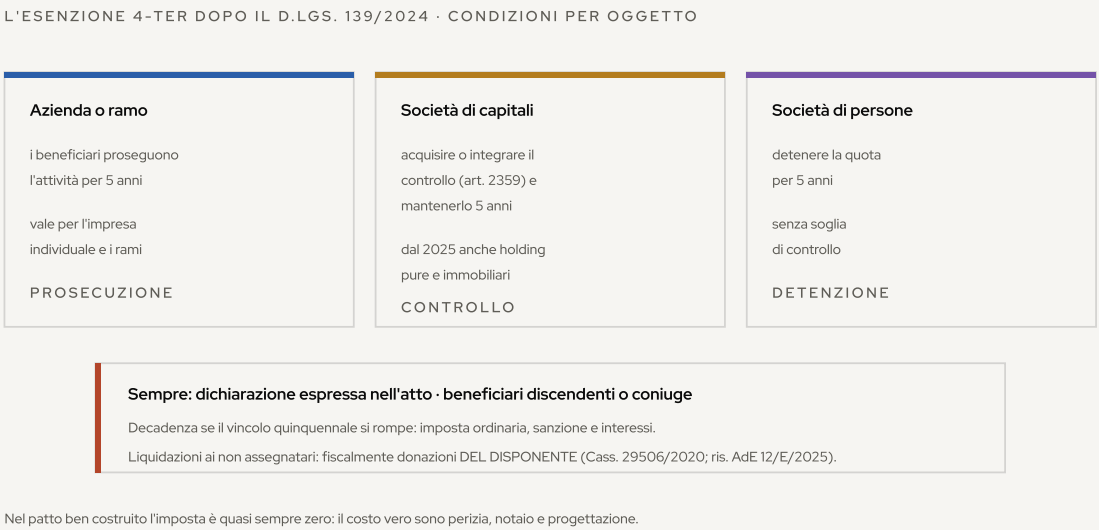


FIGURA 6 Le condizioni dell'esenzione, per oggetto — Art. 3, co. 4-ter TUS; D.Lgs. 139/2024

## 6.2 Le liquidazioni: la parola della Cassazione

Restava il nodo delle **liquidazioni** ai legittimari non assegnatari: sono anch'esse trasferimenti, e il fisco per anni le ha trattate come donazioni *dall'assegnatario* al fratello, con la franchigia magra e l'aliquota del 6 per cento dei trasferimenti fra fratelli. La Cassazione, con la sentenza **29506 del 2020**, ha rovesciato l'impostazione: la liquidazione è, fiscalmente, una **donazione del disponente** al legittimario. Il patto è un'operazione unitaria, e l'onere di liquidare è un modo della donazione principale. Si applicano dunque **aliquota e franchigia del rapporto disponente-beneficiario**: padre-figlia, 4 per cento oltre **un milione**, che nella gran parte dei casi significa **zero**. L'Agenzia delle Entrate si è allineata con la risoluzione 12/E del 14 febbraio 2025, che corregge le circolari del 2008 e del 2013 e invita gli uffici a riesaminare i contenziosi pendenti: la regola è oggi prassi, non solo giurisprudenza (confermata anche da Cass. 19561/2022 e 19627/2024). Resta fermo che l'esenzione 4-ter copre l'azienda, non le liquidazioni: queste sono donazioni sotto franchigia.

Attenzione però ai contatori della guida sorella sulle donazioni: la liquidazione così qualificata **consuma la franchigia donativa** fra disponente e liquidato (il coacervo donativo la conterà per le donazioni future), mentre, dal 2025, **non tocca** la franchigia di successione. E le assegnazioni di altri beni fatte direttamente dal disponente ai non assegnatari sono donazioni a tutti gli effetti: franchigie e aliquote ordinarie, ipocatastali se ci sono immobili.


© 2026 · MASSIMILIANOSILLA.COM

IN PAROLE SEMPLICI

Messa in fila, la fiscalità del patto ben costruito è quasi sempre questa: zero sull'azienda (esenzione 4-ter con impegno quinquennale), zero sulle liquidazioni ai figli (franchigia del milione col disponente, grazie alla Cassazione del 2020 e alla risoluzione dell'Agenzia del 2025), ipocatastali solo se si muovono immobili fuori dall'azienda. Il costo vero non è l'imposta: è la perizia, il notaio e il tempo di progettazione (i tre soldi meglio spesi dell'intera vicenda).

## 6.3 Il quadro completo, e i cinque anni

Il conto fiscale completo di un patto tipo, dunque. **Azienda o quote all'assegnatario**: esente 4-ter, con dichiarazione e vincolo quinquennale. **Liquidazione in denaro dal figlio assegnatario alla sorella**: rapporto fiscale col disponente, franchigia un milione, quasi sempre zero. **Titoli o immobili dal disponente alla figlia** nello stesso patto: donazione ordinaria; franchigia un milione, ipocatastali sugli immobili (2 più 1 per cento, o 200 più 200 euro se prima casa). **Plusvalenze**: il trasferimento d'azienda per patto di famiglia, come ogni trasferimento a titolo gratuito, non genera realizzo in capo al disponente: l'assegnatario assume l'azienda ai valori fiscalmente riconosciuti del dante causa (articolo 58 del testo unico delle imposte sui redditi). Il carryover dei valori aziendali, parallelo a quello dei titoli visto nella guida sulle donazioni.


© 2026 · MASSIMILIANOSILLA.COM

Il **quinquennio** merita l'ultima parola, perché è l'unico punto in cui il beneficio si può perdere *dopo*: vendere l'azienda, cedere il controllo, liquidare la società prima dei cinque anni fa decadere l'esenzione con sanzioni. Chi firma un patto deve saperlo e metterlo in agenda: i cinque anni sono un impegno d'impresa, non una formalità notarile. E il capitolo 11 li inserisce fra le manutenzioni obbligate.

DA RICORDARE

- Art. 3, co. 4-ter TUS (riscritto dal D.Lgs. 139/2024): esenti i trasferimenti di aziende, rami, quote e azioni a discendenti e coniuge, patti di famiglia compresi.
- Condizioni: azienda → prosecuzione 5 anni; società di capitali → acquisire o integrare il controllo (2359) e mantenerlo 5 anni; società di persone → detenzione quinquennale. Dichiarazione espressa nell'atto.
- Dal 2025 niente requisito d'impresa: anche holding e immobiliari di famiglia. Decadenza: imposta ordinaria, sanzione e interessi.
- Liquidazioni ai non assegnatari: Cass. 29506/2020 e risoluzione AdE 12/E/2025, fiscalmente donazioni DEL DISPONENTE: aliquota e franchigia del suo rapporto col liquidato (padre-figlio: 1 mln), quasi sempre zero. Ma consumano la franchigia donativa.
- Niente realizzo di plusvalenze: l'azienda passa ai valori fiscalmente riconosciuti del disponente (art. 58 TUIR). Il quinquennio è un impegno d'impresa da mettere in agenda.

Le decisioni successorie hanno effetti spesso irreversibili: prima di agire, il confronto professionale.


© 2026 · MASSIMILIANOSILLA.COM

# 07 Statuti **e soci.**

Il patto trasferisce quote «nel rispetto delle differenti tipologie societarie»: cinque parole del 768-bis che contengono metà del lavoro preparatorio. Uno statuto con clausole di prelazione o gradimento, soci esterni alla famiglia, una Snc con la sua regola unanime, familiari che lavorano nell'impresa: ogni configurazione chiede verifiche prima dell'atto. Questo capitolo le ordina per tipo di società.

## 7.1 Società di capitali: statuto prima, patto poi

Nelle **Srl e SpA** la circolazione delle quote è governata dallo statuto, e il patto di famiglia non lo scavalca: una clausola di **prelazione** a favore degli altri soci, un **gradimento** rimesso all'organo amministrativo, un divieto temporaneo di trasferimento si applicano anche al trasferimento al figlio. Il lavoro preparatorio comincia dunque dallo **statuto**: verificare le clausole, e dove serve **modificarle prima**, tipicamente esentando i trasferimenti ai discendenti dalla prelazione, come moltissimi statuti familiari già fanno. Un patto firmato contro lo statuto è un contenzioso societario con la marca da bollo.

C'è poi il tema del **controllo**, che il capitolo 6 ha introdotto: per l'esenzione fiscale nelle società di capitali serve che l'assegnatario acquisisca o integri la **maggioranza dei voti** ordinari. Chi vuole dividere le quote fra più figli deve progettare con cura: assegnare il 50 per cento a testa a due figli significa che **nessuno dei due** acquisisce il controllo. E l'esenzione, per le capitali, salta. Le soluzioni esistono (assegnazione congiunta in comproprietà con voto unitario, una holding di famiglia che riceve il controllo e sotto la quale i figli convivono con patti chiari, rami d'azienda separati), ma vanno disegnate *prima* dell'atto, con il fiscalista al tavolo accanto al notaio.

Il controllo dev'essere **pieno, non di facciata**. Nel 2026 la Cassazione (ordinanze 6614 e 6616 del 19 marzo) ha negato l'esenzione a chi riceve la nuda proprietà delle quote mentre l'usufruttuario si tiene il voto sugli utili, e l'Agenzia delle Entrate (risposta 143 del 13 luglio) l'ha negata a un figlio con il 95 per cento delle quote in nuda proprietà, con il padre usufruttuario e amministratore per diritto statutario, gradimento sulle cessioni e statuto modificabile solo col 96 per cento: il controllo, dicono entrambe, non è un conto aritmetico ma il potere effettivo di decidere in assemblea ordinaria nel suo complesso. Usufrutto riservato e diritti particolari del disponente vanno quindi disegnati con il fiscalista, o l'esenzione salta.


© 2026 · MASSIMILIANOSILLA.COM

## 7.2 Società di persone, e l'impresa familiare

Nelle **società di persone** la regola di fondo è l'inverso dello statuto libero: il trasferimento della quota richiede, salvo patto contrario, il **consenso di tutti i soci**. La Snc di due fratelli non fa entrare il figlio di uno senza il sì dell'altro. Anche qui, prima del patto va letta (ed eventualmente modificata) la clausola sociale. In compenso il fisco è più semplice: l'esenzione non chiede il controllo, basta la **detenzione quinquennale** della quota. Per l'**impresa individuale**, infine, il patto trasferisce l'azienda come universalità, con le regole ordinarie su contratti, dipendenti e debiti aziendali che accompagnano ogni trasferimento d'azienda: i rapporti in corso proseguono, e per i debiti anteriori servono i conti (e le liberatorie) del caso.

Capitolo a parte per l'**impresa familiare** (articolo 230-bis): se nel negozio o nell'officina lavorano da anni il coniuge o i parenti, questi hanno per legge **diritti di partecipazione** agli utili e agli incrementi, e un **diritto di prelazione** sull'azienda in caso di trasferimento. Il 768-bis fa salva espressamente questa disciplina: il patto che assegna l'azienda al figlio «di città» ignorando la figlia che ci lavora da vent'anni non è solo una crudeltà; è un atto che urta una prelazione legale. La liquidazione dei diritti maturati dai familiari partecipanti va messa nel conto, e nel patto.

> IN PAROLE SEMPLICI
>
> Il patto di famiglia è un treno che viaggia sui binari posati dal diritto societario: prima si controllano i binari (statuto, clausole, consensi dei soci, diritti di chi lavora nell'impresa) e poi si fa partire il treno. L'ordine inverso produce il deragliamento più costoso del diritto commerciale: quello con tutta la famiglia a bordo.


© 2026 · MASSIMILIANOSILLA.COM




FIGURA 7 Le verifiche prima dell'atto — Artt. 768-bis, 230-bis c.c.; art. 2359 c.c.

## 7.3 Più assegnatari, e la holding come complemento

Il patto ammette **più assegnatari**, e la pratica conosce tre disegni. **Rami separati**: a ciascun figlio il ramo d'azienda che già conduce. Pulito, ma esige che i rami siano separabili davvero. **Assegnazione congiunta**: l'azienda ai due figli insieme. Semplice sulla carta, ma trasforma il patto in una società di fatto fra fratelli: va accompagnata da regole di governo scritte (chi decide, come si esce), pena il rinvio della lite di una generazione. **La holding**: il disponente conferisce prima l'azienda in una società di famiglia, e il patto trasferisce il **controllo della holding** al successore designato, mentre gli altri figli ricevono quote di minoranza con patti parasociali e vie d'uscita disciplinate. Dal 2025, come visto, l'esenzione copre anche le holding pure.


© 2026 · MASSIMILIANOSILLA.COM

La holding merita l'ultima parola perché è il **complemento** naturale del patto, non un'alternativa: il patto risolve il *passaggio* (chi comanda, chi è liquidato, con che stabilità), mentre la holding organizza il *dopo*: la convivenza fra il figlio che guida e i fratelli soci, i dividendi, le uscite. Le famiglie imprenditoriali più ordinate usano entrambi, nell'ordine giusto. Alla holding di famiglia la collana dedicherà una guida propria.

DA RICORDARE

- Srl e SpA: prelazione, gradimento e limiti statutari si applicano anche al patto. Lo statuto si sistema PRIMA dell'atto.
- Controllo e più figli: 50-50 fa saltare l'esenzione nelle società di capitali, e la fanno saltare anche l'usufrutto riservato o i diritti particolari del disponente che svuotano il controllo (Cass. 6614/2026, AdE 143/2026); servono comproprietà col voto unitario, holding o rami separati, progettati prima.
- Società di persone: consenso dei soci salvo patto contrario; fisco più semplice (detenzione quinquennale, senza soglia di controllo).
- Impresa familiare (art. 230-bis): chi lavora nell'impresa ha diritti di partecipazione e prelazione legale. Il 768-bis li fa salvi; vanno liquidati nel patto.
- Più assegnatari: rami separati, assegnazione congiunta con regole scritte, o holding, che è il complemento naturale del patto, non l'alternativa.

Le decisioni successorie hanno effetti spesso irreversibili: prima di agire, il confronto professionale.


© 2026 · MASSIMILIANOSILLA.COM

# 08 Le tre **porte.**

Il patto è stabile per costruzione, ma non è di marmo: si impugna per vizi del consenso entro un anno, deve fare i conti con i legittimari che al tavolo non potevano esserci, e si scioglie solo con le forme con cui è nato. Questo capitolo percorre le tre porte (impugnazione, sopravvenienza, scioglimento) e la stanza d'ingresso obbligata delle liti: la conciliazione.

## 8.1 L'impugnazione: un anno, vizi veri

Il patto si impugna secondo la disciplina generale dei **vizi del consenso** (errore, violenza, dolo; articoli 1427 e seguenti), con una particolarità voluta: l'azione **si prescrive in un anno** (articolo 768-quinquies), un quinto del termine ordinario. Il legislatore ha scelto la stabilità: chi ha firmato male ha dodici mesi per dirlo, poi il patto diventa intoccabile anche su questo fronte. I vizi tipici del contesto: la **valutazione dell'azienda** artificiosamente compressa che inganna il liquidato sul valore della sua quota; la **rinuncia** strappata a chi non aveva gli strumenti per capire; le pressioni familiari che sconfinano nella minaccia.

La lezione operativa è già nota dai capitoli precedenti, ma qui trova la sua sanzione: la **perizia indipendente**, i **consulenti separati** per chi riceve e per chi rinuncia, i tempi distesi fra progetto e firma non sono ornamenti; sono ciò che rende l'impugnazione impossibile perché infondata. Il patto perfetto non è quello firmato in fretta: è quello che un legittimario pentito, un anno dopo, non ha argomenti per attaccare.

## 8.2 I sopravvenuti: la tutela solo monetaria

Il tavolo del patto fotografa la famiglia **del giorno dell'atto**; la vita può aggiungere legittimari dopo: il nuovo coniuge di seconde nozze, il figlio nato o riconosciuto più tardi. Per loro l'articolo **768-sexies** appresta una tutela deliberatamente **solo monetaria**: all'apertura della successione possono chiedere *ai beneficiari del patto* il pagamento della **somma** che sarebbe loro spettata ex 768-quater, **aumentata degli interessi legali**. Non possono toccare l'azienda, non possono far cadere l'assegnazione: hanno un credito, non una rivendicazione. Solo l'**inosservanza** di quest'obbligo di pagamento apre loro l'impugnazione ex 768-quinquies.


© 2026 · MASSIMILIANOSILLA.COM

Per chi progetta, la regola è un invito alla lungimiranza: il disponente cinquantenne che firma un patto e poi si risposa sa già che il nuovo coniuge avrà, alla sua morte, un credito verso i beneficiari, calcolato sul valore *del patto*, con gli interessi di anni. Nulla di drammatico, ma da mettere nei conti: una riga di provvista, o una polizza, dedicata ai sopravvenuti possibili è il tipo di dettaglio che distingue il progetto dal modulo.

> IN PAROLE SEMPLICI
>
> Il 768-sexies è la valvola di sicurezza che rende costituzionalmente sostenibile la blindatura: nessun legittimario, nemmeno chi non era nato, resta senza nulla; ma nessuno, nemmeno con le migliori ragioni, può riaprire la questione dell'azienda. Il denaro si deve; l'impresa non si tocca. È l'intero spirito dello strumento in una norma.

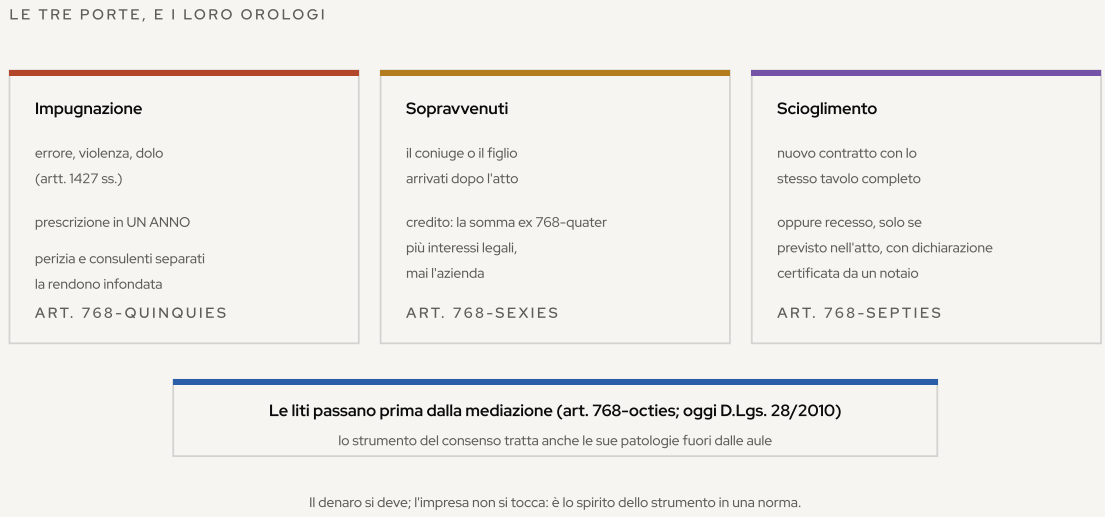


FIGURA 8 Le tre porte e i loro orologi — Artt. 768-quinquies/768-octies c.c.

## 8.3 Scioglimento e liti: come è nato, così si scioglie

Il patto non si revoca: **si scioglie o si modifica solo con le persone con cui è nato** (articolo 768-septies), per due vie. La prima: un **diverso contratto** (stesse caratteristiche, stessi presupposti, stesso tavolo completo) che riscrive o cancella il primo: il mutuo dissenso di tutti. La seconda: il **recesso**, ma solo se il patto originario lo aveva **espressamente previsto**, e comunque con dichiarazione agli altri contraenti **certificata da un notaio**. Chi vuole tenersi una porta d'uscita deve dunque scriverla nell'atto, con le sue condizioni e le sue conseguenze; chi non l'ha scritta ha bisogno del sì di tutti per uscire.

Per le controversie, infine, l'articolo **768-octies** impone il passaggio **preliminare dalla conciliazione**: gli organismi del 2003 che cita non esistono più, e il loro posto è preso dalla mediazione civile obbligatoria (articolo 5 del D.Lgs. 28/2010, che nomina espressamente i patti di famiglia); senza il tentativo di mediazione, con gli avvocati, la causa non è procedibile. Prima di un tribunale, dunque, le liti da patto di famiglia passano da un tavolo di mediazione. È coerente con tutto il resto: uno strumento nato per sostituire il contenzioso con il consenso tratta anche le proprie patologie, per quanto possibile, fuori dalle aule. La famiglia che ha saputo firmare un patto, nella maggior parte dei casi, sa anche ripararlo.

DA RICORDARE

- Impugnazione per vizi del consenso (768-quinquies): errore, violenza, dolo; con prescrizione di UN ANNO. Perizia indipendente e consulenti separati la rendono infondata.
- Sopravvenuti (768-sexies): il coniuge o il figlio arrivati dopo hanno un CREDITO verso i beneficiari (la somma ex 768-quater più interessi legali), mai una pretesa sull'azienda.
- Solo il mancato pagamento ai sopravvenuti riapre l'impugnazione.
- Scioglimento (768-septies): nuovo contratto con lo stesso tavolo, o recesso SE previsto nell'atto, con dichiarazione certificata da un notaio.
- Liti (768-octies): passaggio preliminare dalla mediazione obbligatoria (oggi D.Lgs. 28/2010). Lo strumento del consenso tratta anche le sue patologie fuori dalle aule.

Le decisioni successorie hanno effetti spesso irreversibili: prima di agire, il confronto professionale.


© 2026 · MASSIMILIANOSILLA.COM



III

PARTE TERZA · CAPITOLI 9–13

# L'uso **consapevole.**

Un'impresa vera passata in tre modi, con tre esiti; gli errori tipici in graduatoria, a cominciare dall'attesa; le cinque mosse in programma; e il perno di tutto: quando il patto è lo strumento giusto, e quando non lo è. Chiude il glossario.


© 2026 · MASSIMILIANOSILLA.COM

# 09 Un'impresa, **tre strade.**

Alberto, 68 anni, guida una Srl meccanica che vale 2,4 milioni e ne possiede il 100 per cento. Con la moglie Teresa ha due figli: Marco, 40 anni, direttore operativo dell'azienda da quindici, e Sara, 36, architetto, fuori dall'impresa. Altro patrimonio: la casa di famiglia (600.000) e titoli per 600.000. La stessa impresa, passata in tre modi, produce tre futuri diversi, per l'azienda prima ancora che per la famiglia.

## 9.1 Le tre strade

**Strada A: la donazione semplice.** Alberto dona il 100 per cento a Marco, magari con dispensa da collazione. Oggi funziona; il conto arriva alla morte. Se fra vent'anni l'azienda, cresciuta sotto Marco, varrà 4 milioni, la riunione fittizia la conterà per **4 milioni**: su un patrimonio ipotetico di 5,2 milioni, le legittime di Teresa e Sara (un quarto ciascuna: 1,3 milioni a testa) supereranno di slancio il resto dell'asse (1,2 milioni). E la dispensa, che vale nei limiti della disponibile (1,3 milioni contro 4 di azienda), **non reggerà**. Sara avrà un'azione di riduzione contro il fratello, misurata sul valore che lui stesso ha creato.

**Strada B: il patto, con liquidazione a carico di Marco.** Tutti dal notaio oggi: azienda a Marco, che liquida le quote ex 536 calcolate sui 2,4 milioni (**600.000 a Teresa, 600.000 a Sara**), con un finanziamento garantito dai flussi aziendali, rateizzato nell'atto. Fisco: azienda **esente** (4-ter: controllo al 100 per cento, impegno quinquennale dichiarato); le liquidazioni, per la Cassazione 29506/2020 e per l'Agenzia delle Entrate (risoluzione 12/E/2025), sono fiscalmente donazioni **di Alberto**, franchigia di un milione per ciascun rapporto: **zero imposta**. Il conto è chiuso e blindato; il prezzo è il debito che Marco si carica: 1,2 milioni da restituire mentre guida l'impresa.

**Strada C: il patto, con l'equalizzazione del disponente.** Stesso tavolo, disegno diverso: Teresa **rinuncia** alla liquidazione (ha la pensione e i risparmi propri; la rinuncia è informata e serena); Alberto assegna a Sara, nello stesso atto, i **titoli per 600.000**, imputati alla sua quota. Marco riceve l'azienda **senza debiti**; Sara riceve subito un patrimonio liquido pari alla sua quota; tutto è blindato. Fisco: azienda esente, titoli a Sara sotto franchigia. **Zero**. Ad Alberto e Teresa restano la casa e i risparmi correnti.


© 2026 · MASSIMILIANOSILLA.COM




FIGURA 9 Un'impresa, tre strade — Caso ricomposto a fini illustrativi; ipotesi nel testo

## 9.2 Che cosa distingue le tre strade

La differenza fra A e le altre due è la **data del conto**: in A il conto si fa alla morte, su valori futuri e con le regole della riduzione; in B e C si fa oggi, su una perizia condivisa da tutti. Per l'azienda è la differenza fra un'ipoteca ventennale sull'operato del successore e un foglio pulito. La differenza fra B e C è invece **chi paga la pace**: in B la paga Marco, indebitandosi; in C la paga il patrimonio di Alberto, che distribuisce (impresa a chi la conduce, liquidità a chi ne è fuori). Dove il patrimonio extra-aziendale lo consente, C è quasi sempre il disegno migliore: non zavorra il successore e dà al non assegnatario beni veri invece di un credito verso il fratello.

Da notare che cosa la strada C **non** risolve: il resto della pianificazione. Alla morte di Alberto, casa e risparmi seguiranno le regole ordinarie, con Sara che ha già **imputato** i 600.000 ricevuti alla propria legittima. Il patto ha chiuso il capitolo azienda; testamento e coperture della coppia restano da scrivere con gli strumenti delle guide sorelle. Il patto è un capitolo, non il libro.

> IN PAROLE SEMPLICI
>
> Il valore vero delle strade B e C non si vede nell'atto: si vede vent'anni dopo, nel giorno in cui non succede niente. Nessuna causa alla morte di Alberto, nessun conguaglio sul valore creato da Marco, nessuna azienda paralizzata in comunione: il patto compra, a valori di oggi, l'evento più prezioso del passaggio generazionale. L'assenza di eventi.


© 2026 · MASSIMILIANOSILLA.COM

## 9.3 Che cosa insegna il caso

Tre lezioni. **Uno: il tempo è la variabile nascosta.** La donazione semplice sembra equivalente al patto *oggi*: la differenza esplode con la crescita dell'azienda, cioè esattamente nello scenario in cui il passaggio è riuscito. Lo strumento va scelto per lo scenario del successo, non per quello della stagnazione. **Due: la provvista disegna il patto.** Chi ha patrimonio extra-aziendale equalizza dal proprio (strada C); chi non ne ha carica il successore (strada B) o ne modula l'onere con rinunce e rateazioni: il conto della liquidità va fatto *prima* di convocare la famiglia. **Tre: la rinuncia è uno strumento nobile.** Quella di Teresa non è un sacrificio: è la scelta informata di chi è già garantito altrove e preferisce semplificare. Molti patti ben riusciti ne contengono una.

Il metodo, replicabile: perizia dell'azienda; fotografia dei legittimari e delle loro quote sul valore assegnato; mappa della provvista (chi paga: assegnatario, disponente, rinunce); verifica statuto e requisiti 4-ter; atto con dichiarazioni; agenda quinquennale. Sei passi, e il capitolo 11 li mette in programma.

DA RICORDARE

- Strada A (donazione): il conto si fa alla morte sui valori futuri. Con l'azienda cresciuta a 4 mln, la dispensa non regge e Sara ha la riduzione contro Marco.
- Strada B (patto, liquida Marco): 600.000 a Teresa e 600.000 a Sara sui 2,4 mln di oggi; tutto blindato e a imposta zero, ma Marco parte con 1,2 mln di debito.
- Strada C (patto, equalizza Alberto): Teresa rinuncia, Sara riceve 600.000 di titoli imputati alla sua quota; Marco riceve l'azienda pulita. Il disegno migliore, dove il patrimonio lo consente.
- Fisco delle tre operazioni valide: zero; 4-ter sull'azienda, franchigia del disponente sulle liquidazioni (Cass. 29506/2020, ris. AdE 12/E/2025) e sulle assegnazioni.
- Il patto chiude il capitolo azienda, non il libro: casa e risparmi esigono ancora testamento e pianificazione ordinaria.

Le decisioni successorie hanno effetti spesso irreversibili: prima di agire, il confronto professionale.


© 2026 · MASSIMILIANOSILLA.COM

# 10 Gli errori, **mappati.**

Gli errori del patto di famiglia costano più di quelli delle guide sorelle, perché sotto c'è un'impresa che lavora: ogni difetto di progetto si scarica su dipendenti, banche e clienti oltre che sugli eredi. Questo capitolo mappa i sei più frequenti, dall'attesa infinita alla valutazione fai-da-te, ciascuno con il suo segnale e la sua correzione finché si è in tempo.

## 10.1 Gli errori di tempo e di valore

**Errore 1: aspettare l'ottantesimo compleanno.** Il patto è un contratto fra vivi e lucidi: si firma quando il disponente è nel pieno delle facoltà, il successore è provato ma non ancora sfiduciato, e la famiglia è in pace. Ogni anno di rinvio aumenta insieme il valore da liquidare, il rischio di incapacità e la probabilità che il successore designato se ne sia andato. Correzione: il patto si progetta quando *non* è urgente. La finestra buona è spesso fra i sessanta e i settant'anni del disponente, a successore già dimostrato.

**Errore 2: la valutazione fai-da-te.** L'azienda «vale un milione perché lo dico io» è la miccia perfetta: una liquidazione calcolata su un valore compresso è un vizio del consenso servito su un piatto, e una su un valore gonfiato affossa il successore. Correzione: perizia indipendente, condivisa prima, richiamata nell'atto. **Errore 3: il tavolo incompleto.** Escludere il fratello «tanto firma dopo» o il coniuge «tanto rinuncia» consegna all'escluso il potere di contestare tutto. Correzione: tutti dentro, con consulenti separati per chi rinuncia. La firma informata di oggi è la pace comprata di domani.

## 10.2 Gli errori di conto e di orizzonte

**Errore 4: la provvista dimenticata.** Si convoca la famiglia, si annuncia il patto, e solo dal notaio si scopre che Marco non ha 1,2 milioni per liquidare. Correzione: il conto della liquidità *prima* del tavolo (equalizzazioni del disponente, rinunce, rate, finanziamenti), perché un patto annunciato e abortito lascia la famiglia peggio di come l'ha trovata. **Errore 5: perdere l'esenzione.** Vendere l'azienda al quarto anno, spezzare il controllo fra due figli al 50 per cento, svuotarlo con un usufrutto riservato o con diritti particolari del disponente, dimenticare la dichiarazione quinquennale nell'atto: quattro modi di trasformare l'esenzione in un accertamento con sanzioni. Correzione: requisiti 4-ter verificati dal fiscalista prima, e quinquennio in agenda dopo.


© 2026 · MASSIMILIANOSILLA.COM

**Errore 6: scambiare il patto per la pianificazione intera.** Firmato il patto, ci si sente a posto; e si muore senza testamento, con la casa e i risparmi in successione legittima e il coniuge sotto-protetto. Correzione: il patto chiude il capitolo azienda; gli altri capitoli (testamento, coperture, resto del patrimonio) vanno scritti con gli strumenti delle guide sorelle, idealmente nella stessa stagione di lavoro.

> IN PAROLE SEMPLICI
>
> Cinque dei sei errori hanno la stessa radice: trattare il patto come un atto (un appuntamento dal notaio) invece che come un progetto, con una diagnosi prima e una manutenzione dopo. L'atto è il momento più breve dell'intera vicenda: dura un'ora, dopo mesi di preparazione e prima di cinque anni di impegni.

## 10.3 La graduatoria del rischio

Non tutti gli errori pesano uguale, e la figura li ordina. In cima sta l'**attesa**: è l'errore che contiene tutti gli altri, perché il tempo perso peggiora valutazioni, rapporti e lucidità insieme; ed è l'unico che nessun professionista può correggere a posteriori. Seguono il **tavolo incompleto** e la **valutazione fai-da-te**, i due difetti che consegnano il patto all'impugnazione; poi la **provvista dimenticata**, che i patti li fa abortire; infine gli errori fiscali e di orizzonte, costosi ma rimediabili.

La graduatoria suggerisce l'ordine della diagnosi per chi un patto l'ha già firmato: il tavolo era completo? la valutazione regge? i requisiti 4-ter sono dichiarati e rispettati? il resto della pianificazione esiste? Chi trova buchi ha davanti il capitolo 11, e la buona notizia del 768-septies: finché il tavolo originario è disponibile, il patto si può modificare, integrare, rifare meglio.


© 2026 · MASSIMILIANOSILLA.COM

LA GRADUATORIA DEL RISCHIO · SEI ERRORI, DAL PEGGIORE

**1 · Aspettare**
l'errore che contiene tutti gli altri: peggiora valori, rapporti e lucidità, e non si corregge dopo

**2 · Il tavolo incompleto**
l'escluso riceve in dono il potere di contestare tutto

**3 · La valutazione fai-da-te**
compressa inganna chi è liquidato (vizio del consenso); gonfiata affossa il successore

**4 · La provvista dimenticata**
il patto annunciato e abortito lascia la famiglia peggio di come l'ha trovata

**5 · Perdere l'esenzione**
vendita nel quinquennio, controllo spezzato, dichiarazione mancante: accertamento servito

**6 · Scambiare il patto per la pianificazione intera**
l'azienda è sistemata, ma casa, risparmi e coniuge esigono ancora testamento e coperture

FIGURA 10 La graduatoria del rischio — Schema di metodo

DA RICORDARE

- Errore capitale: aspettare. La finestra buona è fra i 60 e i 70 anni del disponente, a successore dimostrato: il patto si firma quando NON è urgente.
- Valutazione fai-da-te e tavolo incompleto sono i due difetti che consegnano il patto all'impugnazione: perizia indipendente e tutti dentro.
- La provvista si conta prima di convocare la famiglia: un patto annunciato e abortito lascia tutti peggio di prima.
- L'esenzione si perde in quattro modi: vendita nel quinquennio, controllo spezzato, controllo svuotato da usufrutto o diritti particolari, dichiarazione mancante. Fiscalista prima, agenda dopo.
- Il patto è il capitolo azienda, non il libro: testamento e resto della pianificazione si scrivono nella stessa stagione.

Le decisioni successorie hanno effetti spesso irreversibili: prima di agire, il confronto professionale.


© 2026 · MASSIMILIANOSILLA.COM

# 11 Le mosse **del buon patto.**

Il patto ben fatto è un progetto con una sequenza precisa, e la fretta è il suo unico vero nemico. Cinque mosse, dalla perizia all'agenda quinquennale: le prime quattro occupano qualche mese di lavoro riservato, la quinta dura cinque anni. Come sempre nella collana, nessuna richiede urgenza e tutte richiedono metodo.

## 11.1 Mossa 1 e 2: il valore, poi i conti

**Mossa 1: la perizia.** Tutto comincia dal valore: una **valutazione indipendente** dell'azienda o delle partecipazioni, con metodo esplicito e difendibile, condivisa con i futuri partecipanti prima di ogni altra conversazione. È la mossa che disinnesca in anticipo l'impugnazione (capitolo 8) e che trasforma la trattativa familiare da scontro di percezioni a discussione su un numero. **Mossa 2: la fotografia e i conti.** Chi sono i legittimari di oggi (coniuge, figli, discendenti di figli premorti); quanto valgono le loro quote ex 536 *sul valore assegnato*; quale provvista esiste per liquidarle: denaro dell'assegnatario, beni del disponente per le equalizzazioni, possibili rinunce. Da questa mappa esce il disegno del patto: chi riceve l'azienda, chi riceve che cosa, chi rinuncia.

In parallelo, la **fotografia societaria**: statuto e clausole di circolazione, consensi dei soci nelle società di persone, diritti dei familiari che lavorano nell'impresa (230-bis), requisiti dell'esenzione (il controllo per le capitali, la prosecuzione per l'azienda). Ogni incompatibilità trovata qui si corregge con calma; trovata dal notaio il giorno dell'atto, fa saltare il tavolo.

## 11.2 Mossa 3 e 4: il consenso, poi l'atto

**Mossa 3: il tavolo delle persone.** La parte più delicata non è tecnica: è portare la famiglia a un consenso **informato**. La pratica che funziona: prima i colloqui individuali (il disponente spiega il disegno a ciascuno, separatamente, con i numeri della perizia in mano), poi il tavolo comune, e **consulenti separati** almeno per chi rinuncia o riceve liquidazioni: il legittimario assistito dal proprio professionista firma un consenso che nessuno potrà definire carpito. I tempi distesi sono parte della sostanza: fra il primo colloquio e l'atto è sano che passino mesi, non giorni.


© 2026 · MASSIMILIANOSILLA.COM

**Mossa 4: l'atto.** Dal notaio arrivano un disegno già condiviso e le carte già pronte: perizia richiamata, statuto sistemato, **dichiarazioni 4-ter** con l'impegno quinquennale, eventuali clausole di **recesso** (se si vuole quella porta, va scritta qui), le rinunce, le equalizzazioni con le imputazioni, la rateazione delle liquidazioni con le sue garanzie. L'atto pubblico con tutti i partecipanti chiude la fase di progetto, e apre quella, quinquennale, degli impegni.

> IN PAROLE SEMPLICI
>
> La sequenza giusta mette il notaio alla fine e i numeri all'inizio. La sequenza sbagliata, «andiamo dal notaio e vediamo», mette la famiglia attorno a un tavolo senza perizia, senza provvista e senza consenso costruito: è il modo più efficace che esista per trasformare un progetto di pace in un catalogo di sospetti.

## 11.3 Mossa 5: i cinque anni, e il resto del libro

**Mossa 5: la manutenzione.** Il quinquennio dell'esenzione va messo in agenda come un covenant bancario: niente vendita dell'azienda, niente perdita del controllo, prosecuzione effettiva dell'attività. E ogni operazione straordinaria (fusioni, conferimenti, riorganizzazioni) va verificata prima col fiscalista, perché alcune conservano il beneficio e altre lo fanno decadere. Alla scadenza, una riga di verifica chiude l'impegno. Gli **eventi di famiglia** restano sorvegliati come nelle guide sorelle: un nuovo matrimonio o un figlio sopravvenuto attivano il conto del 768-sexies. Una provvista o una copertura dedicata è il modo ordinato di aspettarli.

E poi il **resto del libro**: il patto ha sistemato l'azienda, non il patrimonio. La stessa stagione di lavoro dovrebbe chiudere il testamento del disponente (per la casa e il resto), la posizione del coniuge, le coperture. Chi arriva fin qui ha fatto per tempo ciò che la maggior parte delle famiglie imprenditoriali rimanda, e l'ha fatto con l'unico strumento che rende il risultato definitivo.

**1 · La perizia**

valutazione indipendente, condivisa prima di ogni conversazione: la trattativa diventa un numero

**2 · I conti e le fotografie**

legittimari e quote sul valore assegnato; provvista; statuto, 230-bis e requisiti 4-ter

**3 · Il consenso**

colloqui individuali, poi il tavolo; consulenti separati per chi rinuncia: mesi, non giorni

**4 · L'atto**

perizia richiamata, dichiarazioni 4-ter, recesso se voluto, rinunce, equalizzazioni, rate e garanzie

**5 · I cinque anni, e il resto del libro**

quinquennio in agenda come un covenant; sopravvenuti coperti; testamento e coperture nella stessa stagione

FIGURA 11 Il programma delle cinque mosse — Schema di metodo

DA RICORDARE

- Mossa 1: perizia indipendente, condivisa prima di ogni conversazione. Trasforma la trattativa in una discussione su un numero.
- Mossa 2: fotografia dei legittimari, quote sul valore assegnato, mappa della provvista; e la fotografia societaria (statuto, 230-bis, requisiti 4-ter).
- Mossa 3: colloqui individuali, poi il tavolo, con consulenti separati per chi rinuncia. Mesi, non giorni.
- Mossa 4: l'atto arriva alla fine, con perizia richiamata, dichiarazioni 4-ter, eventuali clausole di recesso, rinunce ed equalizzazioni.
- Mossa 5: il quinquennio in agenda come un covenant; sopravvenuti coperti; e il resto della pianificazione nella stessa stagione.

Le decisioni successorie hanno effetti spesso irreversibili: prima di agire, il confronto professionale.


© 2026 · MASSIMILIANOSILLA.COM

# 12 Il patto, **o le alternative.**

Il patto di famiglia non è per tutti, e questa guida non lo vende: è lo strumento giusto in una configurazione precisa (un'azienda viva, un successore chiaro, una famiglia che firma) e lo strumento sbagliato fuori da essa. Questo capitolo perno mette il patto accanto alle alternative vere, e consegna il criterio per scegliere.

## 12.1 Quando il patto vince

La configurazione ideale ha tre ingredienti, già emersi al capitolo 4. **Un'azienda che deve continuare**: operativa, con dipendenti e mercato, il cui valore dipende dalla continuità di guida, non un patrimonio immobiliare travestito né un'impresa da vendere. **Un successore individuato e dimostrato**: il patto trasferisce comando, non speranze; il figlio che «forse un giorno maturerà» non è un assegnatario, è una scommessa. **Legittimari che possono dire di sì**: perché hanno ricevuto, perché riceveranno, o perché rinunciano informati. Una famiglia in guerra aperta non firma patti, e il patto non è lo strumento per fare pace: è lo strumento per *sigillarla*.

Dove i tre ingredienti ci sono, il patto domina ogni alternativa per una ragione sola: è l'unico strumento che produce **stabilità vera** (né collazione, né riduzione, né valori futuri da discutere). Tutto il resto (donazioni, testamenti, statuti) lascia almeno una porta aperta al conto postumo. E dal 2025 la convenienza fiscale è la più ampia da quando, nel 2007, l'esenzione esiste: 4-ter estesa alle holding, liquidazioni quasi sempre a imposta zero dopo la Cassazione del 2020 e la risoluzione dell'Agenzia del 2025.

## 12.2 Le alternative, a ciascuna il suo mestiere

**La donazione con dispensa** resta sensata per trasferimenti piccoli rispetto al patrimonio (la quota di minoranza al figlio già socio) dove la disponibile futura coprirà con margine; sull'azienda intera è la trappola del capitolo 2. **Il testamento** è il complemento obbligato del patto (per tutto il resto del patrimonio) e l'unica strada quando il successore non c'è ancora: si scrive, si aggiorna, e si accetta la sua fragilità come prezzo della reversibilità. **La holding con patti parasociali** organizza la convivenza fra eredi soci ma **non chiude i conti successori**: senza patto, le quote della holding restano soggette a collazione e riduzione come ogni bene. È un complemento, non un sostituto. **La vendita al successore**, anche con prezzo dilazionato, chiude tutto e non tocca le legittime, ma esige che il figlio paghi un


© 2026 · MASSIMILIANOSILLA.COM

prezzo vero e che il genitore voglia monetizzare: fiscalmente e umanamente è un'altra operazione. **Il trust**, infine, governa situazioni che il patto non sa trattare (minori, fragilità, orizzonti lunghi con gestione affidata a terzi): è la materia della guida sorella «Capire il trust».

Il criterio di smistamento, in una riga per strumento: patto per **trasferire e sigillare oggi**; testamento per **ciò che deve restare reversibile**; holding per **organizzare la convivenza**; vendita per **monetizzare**; trust per **governare nel tempo**.

> IN PAROLE SEMPLICI
>
> La domanda «patto sì o patto no?» è mal posta, come tutte le domande sugli attrezzi. Quella giusta: c'è un'impresa che deve continuare, qualcuno di provato che la guiderà, e una famiglia capace di firmare? Se sì, il patto è lo strumento e ogni anno di attesa è un costo. Se manca un ingrediente, il lavoro non è forzare il patto: è costruire l'ingrediente che manca.




FIGURA 12 Il patto e le alternative — Quadro normativo a settembre 2026

## 12.3 Il criterio, in una pagina

**Si fa il patto** quando l'azienda è operativa e il suo valore dipende dalla continuità; quando il successore è individuato e ha già dimostrato; quando i legittimari possono essere liquidati, equalizzati o rinunciano informati; quando il disponente è lucido e la finestra dei sessanta-settanta è aperta; quando si vuole che la crescita futura appartenga a chi la costruirà. **Si sceglie altro** quando il successore non c'è o non è pronto (testamento-ponte e sviluppo del successore); quando la famiglia è in conflitto aperto (prima la mediazione, poi gli strumenti); quando l'azienda va venduta (un'operazione di mercato, non successoria); quando l'obiettivo è la convivenza fra più eredi soci (holding e patti parasociali, sopra un patto o al posto suo nei casi minori).

E **come** si fa, quando si fa: con la sequenza del capitolo 11 (perizia, conti, consenso, atto, agenda) e con l'onestà di fondo che attraversa questa collana: il patto è l'unico contratto in cui una famiglia guarda insieme, da viva, il proprio patrimonio e il proprio futuro. Riuscirci è raro, la selezione del capitolo 1 lo suggerisce, ed è esattamente il motivo per cui vale la pena di provarci per tempo.

DA RICORDARE

- Il patto vince con tre ingredienti insieme: azienda che deve continuare, successore dimostrato, legittimari che possono dire di sì.
- È l'unico strumento che produce stabilità vera (niente collazione, riduzione né valori futuri); e dal 2025 la convenienza fiscale è la più ampia da quando l'esenzione esiste.
- Alternative, a ciascuna il suo mestiere: testamento per il reversibile, holding per la convivenza, vendita per monetizzare, trust per governare nel tempo.
- La donazione con dispensa regge solo per trasferimenti piccoli rispetto al patrimonio: sull'azienda intera è la trappola del capitolo 2.
- Se manca un ingrediente non si forza il patto: si costruisce l'ingrediente. Il lavoro si fa quando NON è urgente.

Le decisioni successorie hanno effetti spesso irreversibili: prima di agire, il confronto professionale.


© 2026 · MASSIMILIANOSILLA.COM

# 13 Le parole **del patto.**

Le parole del patto, in ordine alfabetico e in italiano piano: dall'assegnatario al vincolo quinquennale. Una volta imparate, ogni bozza d'atto, ogni consiglio ricevuto e ogni riunione di famiglia diventano leggibili.

## 13.1 A–D

**Assegnatario.** Il discendente (figlio o nipote: mai il coniuge, mai i collaterali) che riceve l'azienda o le partecipazioni. Possono essere più d'uno, insieme o per rami.

**Blindatura.** L'effetto che giustifica lo strumento (768-quater, ultimo comma): quanto ricevuto dai contraenti (azienda e liquidazioni) non è soggetto a collazione né a riduzione.

**Controllo (art. 2359).** La maggioranza dei voti in assemblea ordinaria, effettiva e non solo formale (Cass. 6614/2026, AdE 143/2026): il requisito che l'esenzione chiede, per le società di capitali, di acquisire o integrare e mantenere cinque anni.

**Decadenza.** La perdita dell'esenzione per violazione del vincolo quinquennale: imposta ordinaria, sanzione e interessi.

**Disponente.** L'imprenditore o il titolare di partecipazioni che trasferisce col patto.

## 13.2 E–L

**Equalizzazione.** L'assegnazione, da parte del disponente, di altri beni ai legittimari non assegnatari (nello stesso atto o in un contratto collegato), imputata alle loro quote e coperta dalla stessa blindatura.

**Esenzione 4-ter.** L'azzeramento dell'imposta (art. 3, co. 4-ter TUS, riscritto dal D.Lgs. 139/2024) sui trasferimenti di aziende e partecipazioni a discendenti e coniuge: condizioni per oggetto, dichiarazione nell'atto, vincolo di cinque anni. Dal 2025 anche per holding pure.

**Impresa familiare (art. 230-bis).** I diritti (partecipazione agli utili, prelazione) dei familiari che lavorano nell'impresa: il patto li fa salvi e deve liquidarli.

**Imputazione.** Ciò che i non assegnatari ricevono nel patto si scala dalle loro quote di legittima sulla successione futura: il conto chiuso oggi resta chiuso.

**Liquidazione.** La somma (o i beni in natura) che gli assegnatari devono ai partecipanti non assegnatari: le quote ex 536 ss. calcolate sul valore di ciò che il patto assegna.

## 13.3 P–R


© 2026 · MASSIMILIANOSILLA.COM

**Partecipazione (art. 768-quater).** Al patto devono partecipare il coniuge e tutti coloro che sarebbero legittimari se in quel momento si aprisse la successione: la loro firma fonda la blindatura.

**Patto di famiglia (art. 768-bis).** Il contratto (atto pubblico a pena di nullità) con cui si trasferiscono azienda, rami o partecipazioni a uno o più discendenti: l'unica deroga viva al divieto dei patti successori (art. 458).

**Perizia.** La valutazione indipendente dell'azienda: base di ogni conto del patto e prima difesa contro l'impugnazione.

**Recesso.** L'uscita unilaterale dal patto: possibile solo se prevista espressamente nell'atto, con dichiarazione agli altri contraenti certificata da un notaio (768-septies).

**Rinuncia.** La scelta del legittimario di non farsi liquidare, in tutto o in parte: valida perché ha ad oggetto un credito presente, non una successione futura. Dev'essere informata e libera.

## 13.4 S–V

**Scioglimento (art. 768-septies).** Il patto si scioglie o modifica solo con un nuovo contratto fra le stesse persone, o col recesso se previsto: mai per ripensamento unilaterale.

**Sopravvenuti (art. 768-sexies).** Il coniuge o i legittimari arrivati dopo l'atto: alla morte del disponente hanno diritto alla somma ex 768-quater più interessi legali, dai beneficiari del patto, mai all'azienda.

**Vizi del consenso (art. 768-quinquies).** Errore, violenza e dolo rendono il patto impugnabile: l'azione si prescrive in un anno.

**Vincolo quinquennale.** I cinque anni di prosecuzione dell'attività (azienda), mantenimento del controllo (capitali) o detenzione (persone) da cui dipende l'esenzione: un impegno d'impresa da tenere in agenda.

DA RICORDARE

- Le parole chiave sono poche: blindatura, liquidazione, equalizzazione, rinuncia, controllo, vincolo quinquennale. Imparate una volta, ogni bozza diventa leggibile.
- Quando la voce del glossario non basta, fanno fede il codice, il notaio e il confronto professionale.
- Nessun glossario sostituisce il metodo del capitolo 11: la perizia e il conto della provvista, prima di convocare la famiglia.


© 2026 · MASSIMILIANOSILLA.COM

# La firma è **metà del lavoro.**

Questa guida finisce qui; le decisioni, no. Il patto di famiglia è l'unico contratto in cui una famiglia guarda insieme, da viva, il proprio patrimonio e il proprio futuro. E riesce bene solo al servizio di un progetto: la perizia condivisa, la provvista contata, il consenso costruito coi tempi giusti, il quinquennio in agenda.

Se leggendo sono emerse domande sulla tua situazione (quanto vale davvero l'azienda, chi dovrebbe riceverla, come si liquidano gli altri senza zavorrare nessuno, se la finestra buona è già aperta), è il segnale che la parte più utile del lavoro comincia adesso.

Un colloquio riservato, senza impegno, è il modo più semplice per capirlo insieme. I contatti sono nell'ultima pagina.

Massimiliano Silla


© 2026 · MASSIMILIANOSILLA.COM

AVVERTENZE

# Da leggere, **prima di decidere.**

**Questa guida ha uno scopo esclusivamente educativo e informativo.** Non costituisce consulenza legale, notarile, fiscale o societaria, né consulenza in materia di investimenti o raccomandazione personalizzata. Il patto di famiglia è un contratto definitivo con effetti rilevanti sulla vita di più persone e di un'impresa: ogni decisione va presa sulla propria situazione concreta, con l'assistenza dei professionisti competenti (il notaio per l'atto, il commercialista e il fiscalista per valutazione ed esenzioni, l'avvocato per i profili contenziosi, il consulente per il quadro patrimoniale complessivo).

**I riferimenti normativi e giurisprudenziali citati sono aggiornati a settembre 2026,** salvo diversa indicazione. La materia fiscale è stata riscritta dal D.Lgs. 139/2024, in vigore dal 2025, e può cambiare ancora: dal 1° gennaio 2027 il D.Lgs. 346/1990 sarà sostituito dal Testo unico dell'imposta di registro e degli altri tributi indiretti (D.Lgs. 123/2025), che riproduce la stessa regola all'articolo 89, comma 6, con una numerazione nuova: l'«articolo 3, comma 4-ter» citato in guida cambierà nome, non sostanza. Prima di ogni decisione conviene verificare che il quadro descritto sia ancora attuale. Le informazioni provengono da fonti pubbliche ritenute affidabili (testi normativi, giurisprudenza, prassi e studi notarili), che tuttavia non vengono garantite.

**Gli esempi numerici sono ipotetici** e servono solo a illustrare i meccanismi descritti; i personaggi del capitolo 9 non corrispondono a persone reali, e le statistiche sulla sopravvivenza generazionale citate sono ordini di grandezza tratti da studi di settore. Nessuna clausola o struttura descritta in guida va utilizzata senza una verifica professionale sulla situazione specifica.

Le fotografie delle pagine di parte provengono da Wikimedia Commons (licenza CC0; fotografie di Ian Schneider, Ant Rozetsky e Karsten Würth).

**© 2026 Massimiliano Silla. Tutti i diritti riservati.** Testi, grafici e impaginazione di questa guida sono opera dell'autore. Ne è benvenuta la condivisione, purché nella versione integrale e invariata, con l'attribuzione a Massimiliano Silla (massimilianosilla.com). Non sono consentiti la modifica, l'estrazione di parti, la rimozione dei riferimenti all'autore né il riuso commerciale senza autorizzazione scritta: info@massimilianosilla.com.

CONTATTI

# Parliamo
# **del tuo patrimonio.**

| | | |
|---|---|---|
| **Roma** | Viale dell'Arte 25<br>00144 Italia | T +39 06 9670 1880 |
| **Milano** | Via San Raffaele 1<br>20121 Italia | T +39 02 3035 6801 |
| **Torino** | Corso Valdocco 2<br>10128 Italia | T +39 011 089 1164 |
| **Ginevra** | Place de la Fusterie 12<br>1204 Svizzera | Sede di rappresentanza<br>Su appuntamento |

EMAIL
info@massimilianosilla.com

SITO
massimilianosilla.com

LINKEDIN
in/massimiliano-silla

Un primo colloquio riservato, senza impegno,
per capire da dove partire.

Massimiliano Silla · Consulente Finanziario Indipendente CFP®
Delibera OCF n. 2425 del 19/03/2024 · P.IVA 10577390585